Canadian Institutes of Health Research

CIHR Knowledge Management

A Working Paper developed by
the Knowledge Management Sub-committee
of the CIHR Interim Governing Council

Each of the Sub-committees of the Interim Governing Council has developed a Working Paper, which outlines the conclusions of its members on a specific area of focus. These working papers do not represent the final recommendations of the Interim Governing Council to the Minister of Health. Rather, they will serve as building blocks to create the final recommendations of the IGC to the Minister of Health. They are being released to the wider health research community via the CIHR web-site in order to share the latest thinking, directions and issues, as currently assessed through the sub-committee process.

This is the working paper on Knowledge Management.

100-06698/

Table of Contents

1 Introduction 3
2 Overview of Knowledge Management 4
3 Role of CIHR in Knowledge Management 5
3.1 The CIHR Knowledge Exchange Initiative 5
3.1.1 Ensuring the Uptake of CIHR Knowledge... ..... *6*
3.1.2 Incorporating Cross-disciplinary Knowledge... ..... *7*
3.1.3 Synthesizing Relevant External Knowledge... ..... *8*
4 Current Mechanisms for Knowledge Management 9
4.1 Environmental Scan Approach 9
4.2 Targeted Organizations 9
4.3 Type of Information Gathered 11
4.4 Interview Synthesis 11
4.4.1 Knowledge Management Awareness 11
4.4.2 Knowledge Management Mechanisms and Techniques 12
4.4.3 Interviewee Insights on the CIHR Knowledge Exchange Initiative 14
4.4.4 Value of Partnerships 14
5 Key Issues and Critical Success Factors 16
5.1 Key Issues 16
5.2 Critical Success Factors 18
6 Options and Recommendations 19
6.1 Executive Sponsorship 19
6.2 Organizational Support 19
6.3 Implementation Approach 20
6.4 Program and Procedural Linkages 21
6.5 Dissemination and Uptake 22

Appendices available upon request.

Appendix A – Background Information

Appendix B – Evolution of Knowledge Management

Appendix C – Environmental Scan – High Spot Review

Appendix D – Environmental Scan – Interview Results

Appendix E – Dissemination and Uptake

Appendix F – Implementation Activities

1 Introduction

The purpose of this paper is to summarize the work and recommendations of the Knowledge Management Sub-committee, which was established by the Interim Governing Council (IGC) of the Canadian Institutes of Health Research (CIHR).

Note – Please refer to Appendix A for background information related to CIHR, including the work of the IGC and a list of members of the Knowledge Management Sub-committee.

The Knowledge Management Sub-committee was tasked with providing advice and recommendations on how to make health research information more available to users, national and international, in the areas of health care, health systems and the general public. Specifically, the mandate of the Knowledge Management Sub-committee was to consider:

- health information systems/structures already in existence and how CIHR could partner with these organizations to build on what already exists in the private, voluntary and public sectors;
- how best to get inputs from the health practitioners, health service providers and from the public policy agencies to inform and challenge the work of CIHR;
- how best to diffuse results of CIHR programs and encourage adoption of best practices to practitioners and policy makers;
- the most effective instruments and mechanisms to support diffusion and adoption of health information to end users;
- health promotion mechanisms to allow the public to access the most reliable source of health information; and
- mechanisms by which to provide new and up-to-date content for the health information structure.

This paper has been divided into the following six sections: 1) an Introduction; 2) a brief overview of the Knowledge Management concept and terms; 3) a discussion of the role of CIHR in the area of Knowledge Management; 4) an examination of current mechanism for Knowledge Management; 5) an overview of key issues and critical success factors; and 6) the presentation of options and recommendations for the CIHR Knowledge Exchange Initiative.

2 Overview of Knowledge Management

Since the management of an organization's knowledge is a relatively new topic, this section provides definitions to explain the concept of Knowledge Management, and makes the distinction between the terms data, information and knowledge.

Note – Please refer to Appendix B for more detailed information related to the evolution of the Knowledge Management concept.

While examining the current mechanism for Knowledge Management, the sub-committee found that Knowledge Management is not a new concept to Health Canada. In fact, several groups and initiatives within Health Canada have already begun to explore this area. To ensure consistency across the health community, the Knowledge Management Sub-committee deemed it would be appropriate to adopt the key definitions employed by these initiatives and groups.

Health Canada created the following operational definition of Knowledge Management in order to provide a common understanding of the way in which Knowledge Management will be applied to meet today's needs and prepare people for a more knowledge-based health system and society:

- ***Knowledge Management*** is a departmental strategy for ensuring Health Knowledge is identified, captured, created, shared, analyzed, used and disseminated to improve and maintain the health of Canadians.

- ***Health Knowledge*** is defined to encompass information, skills, expertise and experience related to and supporting health and the health system, nationally and internationally.

As important as it is to understand the meaning of Knowledge Management, it is crucial to be able to distinguish between data, information and knowledge. The Health Canada working definitions for these terms are as follows:

- ***Data*** are facts, observations, or measures that have been recorded but not put into any meaningful context. For example, a single musical note is data.

- ***Information*** is data that has been arranged in a systematic way to yield order and meaning. For example, a series of notes arranged into a tune is information.

- ***Knowledge*** is information in the mind, in a context which allows it to be transformed into action. For example, a musician is able to play a tune because of his/her knowledge.

3 Role of CIHR in Knowledge Management

While considering the role of CIHR in the area of Knowledge Management, the members of the sub-committee discussed the use of the term "Knowledge Management". This discussion dealt with the concern that "Knowledge Management" was an ambiguous term with corporate connotations, and as such, might not be well received by the health research community. It was agreed that CIHR would be better served by naming and describing its Knowledge Management initiative using terminology with which researchers are already familiar; terms such as: research transfer, research dissemination, uptake, and synthesis. The challenge in adopting a term in lieu of "Knowledge Management" was finding one which would capture the whole of Knowledge Management activities, and not simply components thereof.

After much deliberation, the members of the sub-committee agreed upon the use of the term "Knowledge Exchange Initiative" to describe the CIHR Knowledge Management initiative. The members felt that this term was all encompassing, reflective of the collaborative nature of CIHR, and would be more easily introduced to and adopted by the health research community.

3.1 The CIHR Knowledge Exchange Initiative

In keeping with the mandates of CIHR and the IGC Knowledge Management Sub-committee, the CIHR Knowledge Exchange Initiative should comprise of the three base functions listed below and depicted in Figure 3.1, with each function having either an implicit external or internal focus.

Base Functions of the CIHR Knowledge Exchange Initiative:

i. Ensuring the uptake of CIHR knowledge by those able to use it (External Focus);
ii. Incorporating cross-disciplinary knowledge into CIHR Institutes and across CIHR researchers (Internal Focus); and
iii. Synthesizing relevant external knowledge with CIHR knowledge (External Focus).

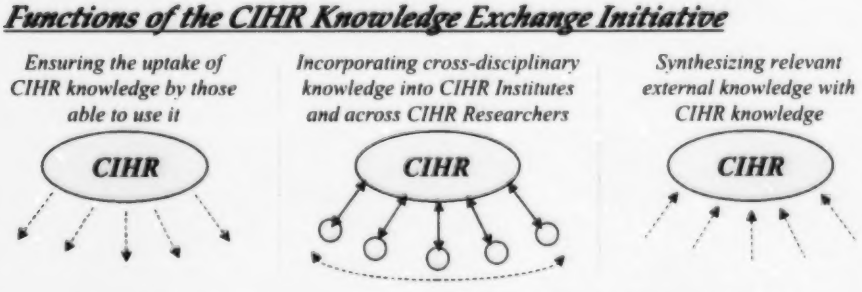

Figure 3.1 – Base Functions of the CIHR Knowledge Exchange Initiative

The fact that the CIHR Knowledge Exchange Initiative is both internally and externally focused makes this initiative unique when compared to initiatives in other organizations. Typically, initiatives such as these only have an internal focus, and thus are limited in scope to CIHR's second function of "incorporating and sharing". The CIHR Knowledge Exchange Initiative is unique in that it must also address the need to manage the dissemination and reception of knowledge to and from organizations external to CIHR.

While knowledge sharing is a key internal function of the CIHR Knowledge Exchange Initiative, the external functions of ensuring uptake and synthesizing knowledge are equally as important to the success of CIHR. These external functions are enablers which will allow CIHR to establish productive partnerships with other organizations, as well as to develop an image and identity. While other organizations may achieve similar results via their Communication functions and vehicles, CIHR must be more proactive in order to meet its outward looking objective of improving the health of Canadians. In short, the CIHR Knowledge Exchange Initiative is unique because CIHR in itself is unique for having internal "operational" objectives as well as external "societal" objectives.

The remainder of this section provides an overview of the three base functions of the CIHR Knowledge Exchange Initiative.

3.1.1 Ensuring the Uptake of CIHR Knowledge

The first basic function of CIHR Knowledge Exchange Initiative is ensuring the uptake of CIHR knowledge by those able to use it. In order to establish a knowledge dissemination and uptake capability, the first step consists of defining the target audiences which CIHR would like to reach. A preliminary listing of CIHR target audiences has been provided in Table 3.1.1 below.

CIHR Target Audiences
Practitioners/Clinicians
Policy Makers (includes Politicians, Advisors, and Senior Officials)
General Public and Consumer Groups
Administrators
Researchers
Private Sector (includes Pharmaceuticals, and Venture Capitalists)
Voluntary Sector (includes NGOs)
Colleges, Universities, and Research Institutes

Table 3.1.1 – Preliminary List of CIHR Target Audiences

Once the CIHR target audiences have been finalized, CIHR should seek to establish partnerships with external organizations that already have current dissemination mechanisms capable of reaching these audiences, or portions thereof. This is a highly effective and integrative approach which allows CIHR to leverage the knowledge dissemination techniques employed by these external organizations, versus creating and deploying mechanisms which overlap with those of other organizations.

As such partnerships are established, CIHR must be cognizant of any subsets of its target audiences which would not be reached via partnering. For any subsets identified, CIHR should then develop its own dissemination mechanisms. Dissemination mechanisms must also be created to support the partnerships which are established with external organizations. Otherwise stated, mechanisms are required to provide external organizations with CIHR knowledge, so that they in turn can distribute this knowledge to a wider audience. However, CIHR must be aware of their ability to ensure the uptake of knowledge and that dissemination activities beyond those surrounding a partnership agreement may be necessary.

A final consideration for CIHR's dissemination capability is performance measurement. As much as possible, when partnering with external organizations, follow-up mechanisms should be established in an effort to measure the uptake of knowledge disseminated.

3.1.2 Incorporating Cross-disciplinary Knowledge

As knowledge is received or created, mechanisms within the CIHR Knowledge Exchange Initiative will be required to manage and incorporate this knowledge to effectively share it with researchers within an Institute, as well as across Institutes. In order to implement this capability, roles have to be defined and staffed, whereby a group of individuals would be responsible for reviewing knowledge, and subsequently storing and sharing knowledge among researchers. Upon discussing the need for such roles, the sub-committee members foresee that these roles and responsibilities could be aligned with those defined for the CIHR Communication Team.

In support of the individuals filling the roles highlighted above, mechanisms should be developed to facilitate the internal dissemination of knowledge. These mechanisms would be both of a technical and non-technical nature. For example, researchers could indicate their areas of practice or interest, so that all relevant knowledge received in these areas is provided to them by the individuals tasked with this function. The affiliation of individuals to one or more interest groups is a technique commonly referred to as the establishment of "Communities of Practice". From a technical perspective, a knowledge repository should be created to track and store CIHR knowledge from "cradle to grave". Specifically, as funding is provided to a group of CIHR researchers, an abstract of the research to be performed and names of the researchers involved could be stored in a knowledge repository. This knowledge repository could then be used to track the status of the research, including any interim reports or results which the research team could share with their CIHR colleagues. In the end, the knowledge repository could contain the completed research, or a link to it if the research resides elsewhere (e.g., on the web-site of a journal publisher).

3.1.3 Synthesizing Relevant External Knowledge

The final base function of the CIHR Knowledge Exchange Initiative involves the synthesis of relevant external knowledge with CIHR knowledge. In addition to managing knowledge submitted by organizations external to CIHR, this is a value-added function which would actively seek knowledge from other organizations and perform surveillance activities. The surveillance activities would seek to correlate observations of the health status of Canadians to CIHR research, for the purpose of identifying

future research needs and providing input to the national research agenda. Furthermore, this base function should manage correspondence received from individuals and organizations, in order to develop and maintain the "responsive" side of the CIHR public identity.

Like the internal sharing capability highlighted above, the CIHR receiving function would require the involvement of dedicated resources aligned with the CIHR Communication Team. In this capacity, these individuals would be responsible for the dissemination of knowledge obtained from external sources. The staff would be required to categorize any material retrieved from, or submitted by, an external organization, in order to disseminate this knowledge to the appropriate Institutes and Communities of Practice. Technically, a knowledge repository could be used to enable tracking and feedback mechanisms. In addition to storing knowledge, these mechanisms could facilitate the tracking of correspondence. As correspondence is received, the receipt of these items would be acknowledgement, and any queries responded to by the appropriate CIHR authority.

4 Current Mechanisms for Knowledge Management

An Environmental Scan covering provincial, national, and international organizations was conducted to examine health information systems/structures already in existence and how CIHR could partner with these organizations to build on what already exists in the private, voluntary and public sectors. More specifically, the purpose of the Environmental Scan was two-fold: 1) identify potential partnership vehicles for the CIHR Knowledge Exchange Initiative; and 2) help define and make recommendations for the CIHR Knowledge Exchange Initiative.

4.1 Environmental Scan Approach

Due to time constraints, the scan was limited. In order to conduct the Environmental Scan, a three-pronged approach was selected to ensure that an appropriate sample of health related organizations were represented, and to gather the desired breadth of information. The approach contained the following three steps:

1. A High Spot Review of the web-sites of approximately 37 health related organizations was conducted to determine their mandate with respect to managing knowledge, as well as the major tools and mechanisms used to accomplish their goals;
2. Based on an analysis of the High Spot Review, approximately 19 targeted health related organizations were interviewed, for a half hour to an hour, to provide additional insights to assist with recommendations for the CIHR Knowledge Exchange Initiative; and
3. In-depth meetings were conducted with select organizations to discuss the CIHR Knowledge Exchange Initiative in more detail, as well as possible partnership mechanisms.

4.2 Targeted Organizations

Table 4.2 contains a list of the organizations which were included in the Environmental Scan. All organizations listed were examined as part of the High Spot Review. Organizations listed in bold are those for which interviews were conducted. Face-to-face meetings were conducted with those organization listed in bold italics.

Organizations Targeted as part of the Environmental Scan
International:
· **Agency for Health Care Policy and Research (AHCPR)**
· Centre for Evidence-Based Child Health
· **Center for Disease Control (CDC)**
· **Cochrane Collaboration**
· **Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM)**
· **Medscape**
· National Guideline Clearinghouse (NGC)
· **National Health Service (NHS) of British Department of Health**
· **National Institute of Health (NIH)**
· School of Health and Related Research (ScHARR)
· Turning Research into Practice (TRIP)
National:
· Association of Canadian Medical Colleges Committee on Medical School Libraries
· Canada's Research-Based Pharmaceutical Companies
· **Canadian Cancer Society**
· Canadian Foundation for Innovation (CFI)
· **Canadian Health Network (CHN)**
· ***Canadian Health Services Research Foundation (CHSRF)***
· **Canadian Institute for Health Information (CIHI)**
· Canadian Policy Research Network
· **Canadian Medical Association (CMA)**
· Canadian Task Force on Preventive Health Care
· **Canadian Women's Health Network (CWHN)**
· Cystic Fibrosis Foundation
· **First Nations Health Information System**
· **Health Evidence Application and Linkage Network (HEALNet)**
· Heart and Stroke Foundation of Canada (HSFC)
· **The Knowledge Management Initiative Group**
· ***Medical Research Council (MRC)***
· National Heart Lung and Blood Institute (NHLBI)
· **Natural Sciences and Engineering Research Council (NSERC)**
· Networks of Centres of Excellence (NCE)
· **Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC)**
Provincial:
· **Alberta Heritage Foundation for Medical Research (AHFMR)**
· British Columbia Council on Clinical Practice Guidelines (BCCCPG)
· **Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS)**
· **Health Services Utilization and Research Commission (HSURC)**
· Institute for Clinical Evaluative Sciences (ICES)
· Manitoba Centre for Health Policy and Evaluation

Table 4.2 – Organizations Targeted as part of the Environmental Scan

4.3 Type of Information Gathered

For each of the organizations selected as part of the Environmental Scan, the following information was gathered with respect to managing knowledge:

- Mandate of the Knowledge Management initiatives, including objectives and scope;
- Expected outcomes and performance measures of Knowledge Management initiatives;
- Partners in the area of Knowledge Management;
- Rating of organization's alignment with the CIHR Knowledge Exchange Initiative;
- Use of technology;
- End user demographics, including geographical area covered;
- Development budget, timeline, and annual maintenance cost for Knowledge Management;
- Lessons learned in the area of Knowledge Management; and
- Web-site address

Note – The detailed information gathered as part of the High Spot Review and the Environmental Scan Interviews can be found in Appendices C and D respectively.

4.4 Interview Synthesis

The organizations featured in the Environmental Scan were selected on the basis of their relevance to health related research in Canada. Of particular importance was their ability to interact and communicate with the greater health research environment, as well as with their respective stakeholders. As such, virtually all the organizations which were interviewed could claim that information dissemination and/or professional/public education is a major component of their mandate. The interviews were conducted to explore how they fulfilled that aspect of their mandate, and to see where CIHR could build on some of those existing mechanisms to achieve the objectives of the CIHR Knowledge Exchange Initiative.

4.4.1 Knowledge Management Awareness

From the outset, it is important to note that the large majority of interviewees possessed many different interpretations and understanding of "Knowledge Management". Generally speaking, their definition of "Knowledge Management" revolved around information dissemination. Most would use terms such as communications, information management, information vehicles, and dissemination to describe "Knowledge Management". Consequently, the results of the Environmental Scan tend to focus on dissemination rather than on the more comprehensive functions of the CIHR Knowledge Exchange Initiative. In fact, when discussing issues related to the managing knowledge, most organizations saw information systems/structures as being the solution instead of seeing them as supporting processes enabling knowledge sharing and uptake. Notwithstanding, the organizations which were interviewed did provide valuable input and presented a clear portrayal of where CIHR can build on existing information channels and where it will have to forge its own way.

4.4.2 Knowledge Management Mechanisms and Techniques

Many of the organizations interviewed were not-for-profit volunteer-based organizations which thrive on their ability to act as "information brokers" of sorts to demonstrate their added-value among their stakeholders. In this respect, they have developed some effective tools and mechanisms to store and disseminate information to their respective target audiences. It should be noted, however, that these mechanisms typically fall short of ensuring that uptake in health related communities actually takes place. Notwithstanding, since CIHR shares many of the same external stakeholders, developing partnerships with these organizations and capitalizing on their existing channels would prove to be an effective way for CIHR to disseminate information.

CIHR also needs to closely examine the many new health information initiatives within Health Canada. As with the organizations referred to in the preceding paragraph, there may be areas where CIHR may capitalize on existing initiatives to meet its goals. For instance, the Canadian Health Network, a recent initiative originating from the government of Canada's strategy for a Canadian Health Infostructure, is a network of existing health networks which would welcome CIHR as one of their partners. On another level, as an agency of the federal government reporting to the Minister of Health, a CIHR Knowledge Exchange Initiative should, at a minimum, be consistent with other Health Canada Knowledge Management initiatives. Figure 4.4.2 summarizes major Health Canada initiatives in this area.

Health Canada Knowledge Management Initiatives

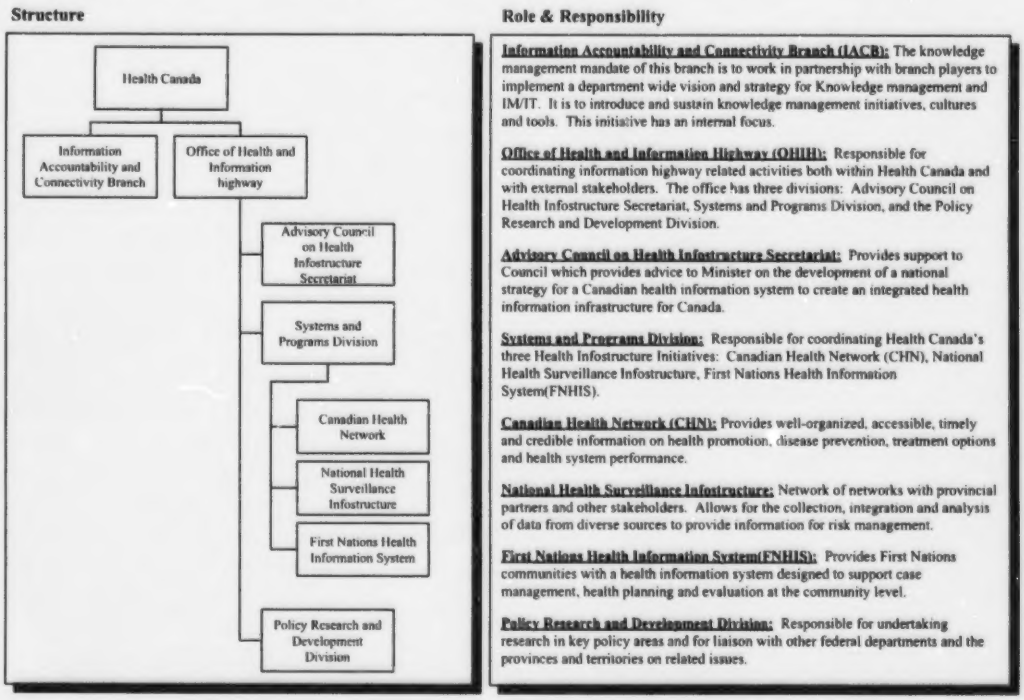

Figure 4.4.2 – Health Canada Knowledge Management Initiatives

In terms of mechanisms and techniques already in existence, Health Canada was one of the few organizations with a Knowledge Management vision and strategy concentrating on 1) how to capitalize on the knowledge existing in Health Canada; 2) how to identify who possesses what knowledge and where it is located; and 3) how to make sure that information becomes knowledge by filtering it through the organization and making sure it finds its way to the people who need it. Similarly, the Canadian Cancer Society has developed a Knowledge Management approach which covers both the internal management of knowledge, as well as the external dissemination of knowledge to key stakeholders.

To date, the Health Canada strategy has been implemented via small-scale initiatives, trying to identify Communities of Practice, creating "Knowledge Maps", and piloting the department's first intranet site. Otherwise stated, Health Canada is adopting an incremental approach towards implementation and with an initial focus on the internal management of health knowledge.

Outside of Health Canada and the Canadian Cancer Society, organizations typically fall short of the base functions proposed for the CIHR Knowledge Exchange Initiative, and concentrate their efforts on

information management tools largely geared towards dissemination. These range from traditional Communications mechanisms such as standard publications to more sophisticated web-based tools. The large majority still offer journals, newsletters, annual reports, publications, and media related materials. Often, these are offered in both paper and electronic forms and may be stored in online databases for more convenient access. Other information transmission vehicles include extensive online libraries, workshops, seminars, research transfer programs, clinical practice guidelines, research fellowships, and partnerships.

4.4.3 Interviewee Insights on the CIHR Knowledge Exchange Initiative

Most organizations felt it was somewhat premature to discuss in any great level of detail the nature of the CIHR Knowledge Exchange Initiative. They did feel, however, that a knowledge sharing void currently exists in the health research community and that CIHR has a role to play in filling that gap. There is an expectation that CIHR will play a role in moving the health research community towards a culture of knowledge sharing. To do this, they suggested that CIHR should begin by adopting a very broad vision of, and mandate for its Knowledge Exchange Initiative. Organizations with broadly defined initiatives, such as Health Canada, suggested that CIHR should start slowly by building on a few small but tangible successes where they can show researchers as well as other stakeholders the benefits of knowledge sharing.

When prompted to discuss how CIHR could successfully perform its knowledge sharing functions within its Institutes, between Institutes, and between itself and external stakeholders, many stated that some form of centrally coordinated unit of research transfer experts or knowledge coordinators may be needed to conduct research status tracking, reporting, and communications. There is some useful information and knowledge to be transmitted before research has been through the peer review process. The challenge is to determine what that information is, who needs it, and when is it ready to be disseminated. They also claimed that simply having research published and available after the peer review process is not enough. Research transfer experts, knowledge coordinators, or other mechanisms need to be in place to ensure that relevant research and information is rooted towards the appropriate audience and that there is an actual uptake of knowledge.

4.4.4 Value of Partnerships

Notwithstanding the role that the CIHR Knowledge Exchange Initiative ultimately adopts, virtually all interviewed organizations expressed an eagerness to provide input in the role development process and to partner with CIHR in some fashion. While they could not define or discuss the precise nature of a partnership while CIHR is still in a development phase, they are clearly convinced that a relationship would be mutually beneficial. Just as external organizations would benefit from information on the latest research being conducted under the CIHR umbrella, CIHR would benefit from their existing dissemination networks and media. In short, establishing partnerships with a variety of organizations (e.g., Health Canada, the Canadian Cancer Society, and the Association of Canadian Medical Colleges Medical School Libraries) can create a "snowball effect" and may generate a dissemination web aimed at getting health research to various stakeholders.

When asked if they had any "lessons learned" with respect to managing knowledge, a significant number of organizations claim that the success of true knowledge transfer rests largely on partnerships. The benefit of collaboration with other organizations was beyond their expectations. Many discussions ended with a final recommendation to focus on networking and building bridges with as many different organizations and people as possible.

5 Key Issues and Critical Success Factors

Through the interviews conducted as part of the Environmental Scan as well as through research into best practices, key issues were raised and critical success factors were identified with respect to the management of knowledge. These have been highlighted in this section to ensure that consideration is given to them when implementing the CIHR Knowledge Exchange Initiative.

5.1 Key Issues

While conducting the Environmental Scan Interviews and researching best practices, the following key issues were identified:

The CIHR Knowledge Exchange Initiative must be clearly defined and communicated to all internal and external stakeholders

"Knowledge Management" is an emerging and innovative, if not elusive, concept which may often be difficult to grasp. Many people and different organizations have a differing definition for this concept and its scope. This issue is an important one since it may prove very difficult to achieve the goals and objectives of the CIHR Knowledge Exchange Initiative if the originating concept means different things to all its stakeholders. As such, before CIHR is in a position to articulate a strategy and implementation plan for its Knowledge Exchange Initiative, it must ensure that all stakeholders understand the initiative and its objectives. Furthermore, CIHR should strive to use terminology commonly used by its stakeholders when conveying information related to the CIHR Knowledge Exchange Initiative.

The cultural dynamics involved in effectively managing an organization's knowledge capital should be fully examined

In the context of CIHR, changes in organizational culture will need to be examined closely. CIHR is "breaking new ground" in striving to become a cross-disciplinary virtual research organization. This new structure will mean significant changes in the way many researchers and decision makers are used to conducting their work; not the least of which is the knowledge sharing component of their research. Changes in organizational culture will need to be assessed to determine whether the structures and processes currently in place are conducive to one of knowledge sharing. While knowledge sharing is key to ensuring a collaborative and integrated environment, it is recognized that some disciplines require the protection of their knowledge due to constraints of commercial endeavours. Nevertheless, the intent is to promote the sharing of knowledge to improve the health of Canadians, and increase productivity and efficiency.

In many ways, introducing concepts related to the management of knowledge into an organization means encouraging a new environment where information is viewed differently. Where information is typically viewed as a valued possession worthy of some degree of protection in many organizational cultures, a

knowledge sharing organization sees information as something which needs to be shared in order to obtain any form of value. In other words, initiatives, such as the CIHR Knowledge Exchange Initiative, often require a modification of the culture of an organization. For example, this may translate itself into a change of behaviour in the day-to-day tasks and activities performed by individuals.

The security/intellectual property/copyright integrity of knowledge captured through the CIHR Knowledge Exchange Initiative must be ensured

An important component to consider in advocating knowledge sharing in a scientific or research environment is security. Mechanisms need to be investigated to explore protection against the unauthorized use, reproduction, or replication of knowledge capital and information.

The CIHR Knowledge Exchange Initiative should strive to develop tracking and performance measurement mechanisms that respect the multiple influences

In order to gauge the success of the CIHR Knowledge Exchange Initiative, performance measurement mechanisms will need to be identified, defined and linked to the CIHR objectives. However, it must be noted that knowledge transfer is hard to isolate, quantify and evaluate. It is also difficult to assess which knowledge dissemination mechanism is responsible for the uptake and use of knowledge. As a result, the CIHR Knowledge Exchange Initiative performance measurement techniques would probably be less traditional and more qualitative in nature than other, more conventional, communication evaluation mechanisms.

The dissemination mechanisms employed by the CIHR Knowledge Exchange Initiative should have appropriate uptake strategies to encourage health-related knowledge transfer and influence behaviours

A constant challenge in the dissemination of health related knowledge in Canada has been the transfer of knowledge into fruitful behavioural change on the part of policy makers, practitioners/clinicians, and patients. As a result, the dissemination component of the CIHR Knowledge Exchange Initiative should have appropriate uptake strategies to encourage health-related knowledge transfer and influence behaviours. More specifically, these uptake strategies should be focused on those factors which hamper research transfer and act as uptake barriers. These factors are inappropriate or poorly designed lines of communications between the research, policy-making, and practitioner communities, as well as the lack of appropriate mechanisms measuring uptake.

Note – Appendix E features a paper discussing the determinants of uptake, uptake barriers and suggested solutions.

5.2 Critical Success Factors

While conducting the Environmental Scan Interviews and researching best practices, the following critical success factors were frequently raised.

Establish Key Partnerships

Many organizations interviewed as part of the Environmental Scan have emphasized how partnerships were essential to the successful management of their knowledge capital. Key partnerships should include linkages to both national and international organizations.

Form an Organization Supporting Structure for Exchanging Knowledge

In order to encourage knowledge sharing and transfer within, between, and outside of Institutes, an organizational unit must be tasked with roles and responsibilities related to managing knowledge.

Incorporate the Concept of Managing Knowledge into Business Processes

As mentioned above under cultural dynamics, the concept of managing knowledge represents a change of attitudes toward knowledge sharing which may have to be encouraged through organizational change. In order to encourage this change, and increase its likelihood of success, activities specific to managing knowledge capital should be included in the overall business processes of CIHR.

Incorporate the Concept of Managing Knowledge in all Programs and Initiatives

As the management of knowledge is an organization-wide concept which encompasses CIHR in its entirety, care should be taken to ensure this concept is built into all CIHR programs and initiatives.

Create a Culture of Knowledge Sharing

As mentioned above under cultural dynamics, to ensure the success of the CIHR Knowledge Exchange Initiative, the current culture of the research community will have to be examined and influenced to create a knowledge sharing atmosphere.

6 Options and Recommendations

Through a series of working sessions and calls, members of the Knowledge Management Sub-committee discussed various options and recommendations for the CIHR Knowledge Exchange Initiative. These options and recommendations have been grouped into five categories as follows: 1) Executive Sponsorship; 2) Organizational Support; 3) Implementation Approach; 4) Program and Procedural Linkages; and 5) Dissemination and Uptake.

6.1 Executive Sponsorship

First and foremost, to ensure the success of the CIHR Knowledge Exchange Initiative as well as to send a clear message to all CIHR stakeholders, the formal sponsorship and support of the CIHR Interim Governing Council is required. This in turn must followed by the same commitment from the CIHR Governing Council.

Beyond endorsing the Knowledge Exchange Initiative, the Knowledge Management Sub-committee considered what other actions could be requested of CIHR executives to position the initiative for a successful launch. These discussions resulted in the recommendation that in voicing their support for the Knowledge Exchange Initiative, the IGC and GC also recognize the need for a CIHR function (i.e., team or department) to support the initiative. The sub-committee feels that a staffed function will be instrumental to the growth and evolution of the CIHR Knowledge Exchange Initiative.

Specifically, with respect to Executive Sponsorship, the Knowledge Management Sub-committee recommends:

- the CIHR Governing Council fully support the CIHR Knowledge Exchange Initiative and its base functions, as well as the need for a staffed function within the CIHR Secretariat to support the initiative; and
- the establishment of a research agenda related to the management of CIHR knowledge, dissemination, and uptake, to sustain the development of the CIHR Knowledge Exchange Initiative.

6.2 Organizational Support

As stated above, the Knowledge Management Sub-committee recommends that a function within the CIHR Secretariat be tasked with supporting the CIHR Knowledge Exchange Initiative. Specifically, this group of individuals would fulfill the roles and responsibilities associated with the base functions of the CIHR Knowledge Exchange Initiative, as described in Section 3 of this paper. Furthermore, as suggested in Section 3, the Knowledge Management Sub-committee believes that the individuals tasked with these roles and responsibilities should be aligned with the Communication Team within the CIHR Secretariat.

When discussing the need for organizational support, the sub-committee considered the use of several de-centralized functions housed within each Institute. This approach was not favoured as it would result in

redundancy via the duplication of effort at the Institute level, and would not be conducive to the sharing of knowledge across Institutes. The recommended approach of employing a centralized function was deemed to be more cost effective and integrative. The centralization of a group of individuals to support the Knowledge Exchange Initiative was also preferred given that it more closely resembles similar functions within existing organizations, including the CIHR Interim Secretariat.

Specifically, with respect to Organizational Support, the Knowledge Management Sub-committee recommends:

- the operational support of the CIHR Knowledge Exchange Initiative by individuals aligned with the CIHR Secretariat Communication Team, led by a Chief Knowledge Officer, and responsible for the coordination and integration of knowledge among Institutes and organizations external to CIHR.

6.3 Implementation Approach

While performing its work, the Knowledge Management Sub-committee gained a greater appreciation of the complexities of implementing a "Knowledge Management" initiative. The results of the Environmental Scan showed that the majority of organizations with initiatives aimed at managing knowledge, are in the early stages of the evolution of their strategies. To date, many organizations have only addressed their need to manage knowledge by deploying the enabling technology. A few of the more evolved initiatives have moved beyond technology as an enabler, and have begun to focus on the required process and culture changes.

Note – Appendix F contains a sample of key activities which should be considered when implementing the CIHR Knowledge Exchange Initiative.

Through these observations, the Knowledge Management Sub-committee agreed that a comprehensive strategy for the Knowledge Exchange Initiative would be required prior to implementing components of the initiative. While discussing the topic of implementation, the sub-committee also reached consensus on guiding principles to provide direction to those who would create a detailed strategy for the Knowledge Exchange Initiative. These guiding principles recommend that the initial focus of the Knowledge Exchange Initiative should be on managing knowledge internal to CIHR, and partnerships. This approach will effectively allow CIHR to initiate the development of the base functions of the Knowledge Exchange Initiative, whereby CIHR would: 1) leverage the external capabilities of select partners; and 2) seek to establish its own internal knowledge sharing function, with an awareness of the need to address the procedural, cultural and technical aspects of the initiative.

The initial focus recommended above also implies that the Knowledge Exchange Initiative should be implemented using an incremental approach. While the Knowledge Management Sub-committee is a strong proponent of developing a comprehensive strategy, the members feel that the capabilities of the CIHR Knowledge Exchange Initiative should be developed over an extended period of time.

The Knowledge Management Sub-committee also recommends that the initial activities of the Knowledge Exchange Initiative include mechanisms to inform key audiences of CIHR as a integrator of research disciplines.

Specifically, with respect to Implementation Approach, the Knowledge Management Sub-committee recommends:

- the creation of a Task Force to develop a comprehensive strategy for the phased implementation of the CIHR Knowledge Exchange Initiative, with an initial focus on the sharing of knowledge across Institutes and among researchers, as well as the identification of CIHR's initial set of partners;
- the initiation of formal partnerships with existing Health Canada initiatives and select external organizations (subsequent to the identification of key partners under the implementation strategy recommended above);
- the launch of a campaign to build the image and increase the profile of CIHR with strategic audiences; and
- implement mechanisms to provide information to CIHR partners, receive information from individuals and groups, and allow Institutes to share knowledge (subsequent to the completion of the implementation strategy recommended above).

6.4 Program and Procedural Linkages

The Knowledge Management Sub-committee recognizes that executive sponsorship, a formal organization, and an implementation strategy will not on their own be enough to ensure the success of the Knowledge Exchange Initiative. The concept of managing knowledge should be incorporated within CIHR's business procedures and programs, including Peer Review.

With respect to Institutes, Scientific Directors should play a role in promoting knowledge sharing within their Institute, as well as among Institutes. A Scientific Director should possess the ability to be a leader of cultural change, with knowledge to support CIHR's multiple sectors and disciplines. This will greatly contribute to the transformative and integrative nature of CIHR. In support of a Scientific Director's knowledge sharing responsibilities, funds should be allocated to each Institute to bring researchers together for the purpose of sharing knowledge. For example, the lessor of 5% of Institutes funding or $500,000 could be allocated to each Institute in support of knowledge sharing activities. With these funds, each Scientific Director would have the flexibility to organize intra-Institutes knowledge sharing events, and participate in the broader Knowledge Exchange Initiative.

Specifically, with respect to Program and Procedural Linkages, the Knowledge Management Sub-committee recommends:

- that Institutes and individuals participate in the Knowledge Exchange Initiative, and that sufficient funds be allocated to each Institute for knowledge sharing purposes; and
- the selection criteria for the position of Scientific Director of an Institute include consideration of an applicant's ability to promote and achieve a collaborative environment of knowledge sharing within his/her Institute, as well as among Institutes.

6.5 Dissemination and Uptake

The Knowledge Management Sub-committee also considered the challenges associated with encouraging knowledge transfer and how to influence the uptake of knowledge into fruitful behavioural change on the part of policy makers, practitioners/clinicians, and patients. More specifically, the Sub-committee reviewed the recommendations highlighted in the document entitled, *The Dissemination of Uptake of Knowledge: Pathways to Change,* featured in Appendix E. The paper argued that the following integrated strategies should be implemented to maximize the uptake of health research knowledge: lines of communications should be in place to connect researchers, decision-makers, and practitioners; knowledge brokers should be leveraged to mediate between the numerous stakeholders of the health community; and there should be more integration of top-down and bottom –up information flows, to name a few.

The Knowledge Management Sub-committee agrees with the underlying recommendations put forth in the paper. The Sub-committee feels strongly that dissemination and uptake need to be part of the research process. In other words, research initiatives and programs should be viewed as elaborate and comprehensive processes which involve more than seeking to have results peer reviewed and published. Rather, research initiatives and programs need to take into account dissemination and uptake considerations and accept them as part of the research process.

Specifically, with respect to Dissemination and Uptake, the Knowledge Management Sub-committee recommends:

- funding programs aimed at nurturing "skills and infrastructure requirements in the areas of research, communication, linkage facilitation, and knowledge transfer";
- a review of current academic incentive structures, which "rewards a narrow vision of the research function";
- the establishment of "research receptor" capacity within policy making bodies, to establish a structural link between policy makers, programmers, administrators, and researchers;
- the establishment of a knowledge broker role designed to provide linkages between the scientific community and other sectors including not-for-profit, government, health care practitioners, and industry; and
- that CIHR encourage the adoption of new technologies/media by its target audiences to help accomplish its dissemination objectives.

Note - The first three recommendations in the area of Dissemination and Uptake were inspired by the Canadian Health Services Research Foundation's 1999 national workshop "Issues in linkage and exchange between researchers and decision-making".

Les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) et la gestion du savoir

Document de travail rédigé par
le sous-comité de la gestion du savoir
du Conseil d'administration provisoire des IRSC

Le 23 septembre 1999

Chacun des sous-comités du Conseil d'administration provisoire a préparé un document de travail qui résume les conclusions auxquelles en sont arrivés ses membres au sujet d'un thème. Les documents de travail ne constituent pas des recommandations finales que le Conseil d'administration provisoire adresse au ministre de la Santé. Ils serviront plutôt d'éléments de base pour la préparation de ces recommandations. Les documents de travail sont placés sur le site Web des IRSC à l'intention de la communauté de la recherche en santé, dans le but de faire connaître les réflexions, orientations et questions au coeur des discussions des sous-comités.

Ceci est le document de travail sur la gestion du savoir.

Table des matières

1 Introduction....3
2 Aperçu de la gestion du savoir....4
3 Rôle des IRSC au chapitre de la gestion du savoir....5
3.1 Initiative d'échange de connaissances des IRSC....5
3.1.1 Veiller à ce que les connaissances des IRSC soient appliquées....6
3.1.2 Intégrer des connaissances interdisciplinaires....7
3.1.3 Produire une synthèses des connaissances pertinentes....7
4 Mécanismes actuels de gestion du savoir....8
4.1 Approche vis-à-vis de l'analyse de la conjoncture....8
4.2 Organismes ciblés....8
4.3 Type d'information recueillie....10
4.4 Synthèse des entrevues....10
4.4.1 Sensibilisation à la gestion du savoir....11
4.4.2 Mécanismes et techniques de gestion du savoir....11
4.4.3 Opinions des personnes interviewées sur l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC....13
4.4.4 Valeur des partenariats....13
5 Questions clés et facteurs de réussite déterminants....15
5.1 Questions clés....15
5.2 Facteurs de réussite déterminants....17
6 Options et recommandations....18
6.1 Parrainage des dirigeants....18
6.2 Soutien organisationnel....18
6.3 Approche vis-à-vis de la mise en œuvre....19
6.4 Liens avec les programmes et les procédures....20
6.5 Diffusion et application....20

Les annexes sont disponibles sur demande

Annexe A – Renseignements généraux sur les IRSC

Annexe B – Évolution de la gestion du savoir

Annexe C – Analyse de la conjoncture – Examen minutieux

Annexe D – Analyse de la conjoncture –Résultats des entrevues

Annexe E – Diffusion et application

Annexe F –Activités de mise en œuvre

1 Introduction

Le présent document a pour objet de résumer les travaux et les recommandations du sous-comité de la gestion du savoir créé par le Conseil d'administration provisoire (CAP) des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC).

Remarque – Veuillez vous reporter à l'Annexe A pour obtenir des renseignements généraux sur les IRSC, y compris sur les activités du CAP, ainsi qu'une liste des membres du sous-comité.

Le sous-comité de la gestion du savoir avait pour mandat de livrer des conseils et des recommandations sur la façon de rendre l'information sur la recherche en santé plus accessible, à l'échelle nationale et internationale, aux utilisateurs des soins et des systèmes de santé ainsi qu'au grand public. Le sous-comité devait plus précisément se pencher sur les questions suivantes :

- les systèmes et structures d'information sur la santé déjà en place dans d'autres organismes et la façon dont les IRSC pourraient collaborer avec eux afin de tirer parti de ce qui existe déjà dans les secteurs privé, bénévole et public;
- la meilleure façon d'obtenir que les professionnels de la santé, les dispensateurs de services de santé et les organismes d'intérêt public éclairent et critiquent les travaux des IRSC;
- la façon la plus indiquée de diffuser les résultats des programmes des IRSC aux praticiens et aux décideurs et d'encourager l'adoption de meilleures pratiques;
- les instruments et mécanismes les plus efficaces pour soutenir la diffusion de l'information sur la santé et son adoption par les utilisateurs finals;
- les mécanismes de promotion de la santé qui permettent au public d'avoir accès à la source la plus fiable d'information sur la santé; et
- les mécanismes à l'aide desquels donner un contenu nouveau et à jour à l'infostructure de la santé.

Le document est divisé en six parties : 1) une introduction; 2) un bref aperçu du concept de la gestion du savoir et des termes qui s'y rattachent; 3) une discussion sur le rôle des IRSC au chapitre de la gestion du savoir; 4) un examen des mécanismes de gestion du savoir actuellement en place; 5) un aperçu des questions clés et des facteurs de réussite déterminants; et 6) la présentation des options et recommandations entourant l'Initiative d'échange de connaissance des IRSC.

2. Aperçu de la gestion du savoir

Étant donné que la gestion du savoir d'une organisation est un sujet assez nouveau, la présente partie renferme quelques définitions visant à expliquer le concept et à établir la distinction entre les *données*, l'*information* et les *connaissances*.

Remarque – Veuillez vous reporter à l'Annexe B pour plus de détails sur l'évolution du concept de la gestion du savoir.

Au cours de son examen des mécanismes actuels de gestion du savoir, le sous-comité a découvert qu'il ne s'agissait pas d'un concept nouveau à Santé Canada. En fait, plusieurs groupes et initiatives de gestion du savoir ont déjà vu le jour au Ministère. Afin d'assurer l'uniformité au sein du milieu de la santé, le sous-comité a jugé bon d'adopter les principales définitions utilisées par ces groupes et ces initiatives.

Santé Canada a établi la définition opérationnelle suivante de la gestion du savoir dans le but de faire comprendre à tous de quelle façon il utilisera ce concept pour répondre aux besoins d'aujourd'hui et préparer les gens à un système de santé et à une société davantage axés sur le savoir.

- La ***gestion du savoir*** est une stratégie qu'a adoptée le Ministère afin de s'assurer du repérage, de la collecte, du partage, de l'analyse, de l'utilisation et de la diffusion des connaissances sur la santé qui sont nécessaires pour maintenir et améliorer l'état de santé des Canadiens
- Les ***connaissances sur la santé*** englobent l'information, les compétences et l'expérience liées à la santé et au système de santé et y contribuant à l'échelle nationale et internationale.

S'il est important de saisir la signification de la gestion du savoir, il est également primordial de bien faire la distinction entre les données, l'information et les connaissances. Santé Canada a adopté les définitions opérationnelles suivantes de ces termes.

- Les ***données*** sont des faits, des observations ou des mesures qui ont été consignées mais qui n'ont pas été placées dans un contexte significatif. Une note de musique, par exemple, est une donnée.
- L'***information*** désigne les données qui ont été organisées d'une façon systématique qui leur donne un ordre et une signification. Une série de notes produisant une mélodie est, par exemple, une information.
- Les ***connaissances*** renvoient à l'information emmagasinée dans l'esprit, dans un contexte qui permet de la transformer en action. Ainsi, un musicien peut jouer une mélodie parce qu'il possède les connaissances nécessaires.

3 Rôle des IRSC au chapitre de la gestion du savoir

Alors qu'ils se penchaient sur le rôle des IRSC au chapitre de la gestion du savoir, les membres du sous-comité ont discuté de l'utilisation de l'expression « gestion du savoir ». La discussion a porté sur la crainte que cette expression soit trop ambiguë et ait une connotation d'affaires qui nuise à son acceptation par le milieu de la recherche en santé. Les membres ont finalement convenu du fait que les IRSC auraient intérêt à employer, pour désigner et décrire leur initiative de gestion du savoir, la terminologie avec laquelle les chercheurs sont déjà familiers, c'est-à-dire des termes comme : transfert, diffusion, application et synthèse de la recherche. La difficulté que posait l'adoption d'une expression différente de « gestion du savoir » était d'en trouver une autre qui englobe toutes les activités rattachées au concept et non uniquement une partie de celles-ci.

Après bien des délibérations, les membres du sous-comité ont convenu d'utiliser l'expression « Initiative d'échange de connaissances » pour décrire le projet de gestion du savoir des IRSC. Les membres estiment que cette appellation est globale, qu'elle reflète la nature coopérative des IRSC et qu'elle a de meilleures chances d'être acceptée par le milieu de la recherche en santé.

3.1 Initiative d'échange de connaissances des IRSC

Conformément aux mandats des IRSC et du sous-comité de la gestion du savoir du CAP, l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC devrait englober les trois fonctions de base énumérées ci-après et illustrées dans la figure 3.1, où l'on précise également si elles ont une portée implicite externe ou interne.

Fonctions de base de l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC

i. Veiller à ce que les connaissances des IRSC soient appliquées par ceux qui sont en mesure de les utiliser (portée externe).
ii. Intégrer des connaissances interdisciplinaires au sein des IRSC et parmi leurs chercheurs (portée interne).
iii. Produire une synthèse des connaissances pertinentes des IRSC et de l'extérieur (portée externe).

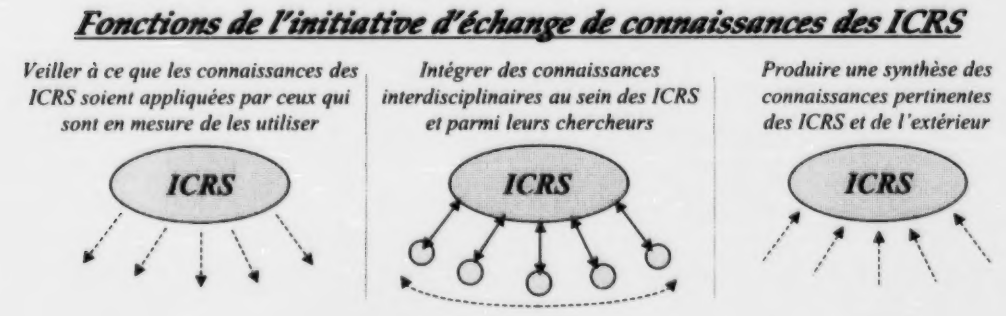

Figure 3.1 – Fonctions de base de l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC

Le fait que l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC ait une portée à la fois interne et externe la rend unique par rapport à celles d'autres organismes. Le plus souvent, les initiatives de cette nature ont une portée strictement interne et sont donc limitées à la deuxième des fonctions ci-dessus, qui a trait à l'intégration et au partage des connaissances. L'Initiative d'échange de connaissances des IRSC est unique en ce qu'elle doit aussi répondre à la nécessité de gérer la circulation du savoir entre les instituts et les organismes de l'extérieur.

Bien que le partage des connaissances constitue une fonction interne clé de l'Initiative, les fonctions externes de synthèse et d'application des connaissances sont tout aussi essentielles au succès des Instituts. Elles permettent en effet aux IRSC de conclure des partenariats productifs avec d'autres organismes, de même que de se bâtir une image et une identité. Alors que d'autres organismes peuvent obtenir des résultats similaires par le truchement de leurs fonctions et de leurs outils de communications, les IRSC se doivent d'être plus proactifs s'ils souhaitent atteindre leur objectif axé sur l'extérieur qui consiste à améliorer l'état de santé des Canadiens. Bref, l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC est unique puisque les Instituts le sont eux-mêmes du fait qu'ils poursuivent à la fois des objectifs « opérationnels » internes et des objectifs « sociaux » externes.

Le reste de la présente partie du document renferme un aperçu des trois fonctions de base de l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC.

3.1.1 Veiller à ce que les connaissances des IRSC soient appliquées

La première fonction de base de l'Initiative consiste à veiller à ce que les connaissances des IRSC soient appliquées par ceux qui sont en mesure de le faire. La première chose à faire pour établir la capacité de diffusion et d'application des connaissances est de définir les clientèles que souhaiteraient rejoindre les IRSC. Le tableau 3.1.1 renferme une liste préliminaire de ces clientèles cibles.

Clientèles cibles des IRSC
Praticiens et cliniciens
Décideurs (inclut les politiciens, les conseillers, les cadres)
Grand public et groupes de consommateurs
Administrateurs
Chercheurs
Secteur privé (inclut les sociétés pharmaceutiques et les investisseurs en capital risque)
Secteur bénévole (inclut les ONG)
Collèges, universités et instituts de recherche

Tableau 3.1.1 –Liste préliminaire des clientèles cibles des IRSC

Une fois leurs clientèles cibles définies, les IRSC devraient chercher à établir des partenariats avec d'autres organismes déjà dotés de mécanismes de diffusion leur permettant de rejoindre ces clientèles ou une partie de celles-ci. Il s'agit là d'une approche intégrative très efficace grâce à laquelle les Instituts

peuvent tirer parti des techniques de diffusion des connaissances employées par ces organismes, plutôt que de concevoir et utiliser des mécanismes qui les recoupent.

Au moment de conclure de tels partenariats, les IRSC doivent garder à l'esprit toute sous-clientèle qui ne pourra être rejointe de cette façon et établir pour chacune des mécanismes de diffusion appropriés. De tels mécanismes doivent également être conçus pour soutenir les partenariats conclus avec des organismes de l'extérieur. En d'autres termes, des mécanismes se révèlent nécessaires pour transmettre les connaissances des IRSC à d'autres organismes, afin qu'ils puissent à leur tour les diffuser à une plus vaste clientèle. Les IRSC doivent cependant être conscients de leur capacité à assurer l'application des connaissances et de la nécessité de prévoir dans certains cas des activités de diffusion autres que celles liées à l'entente de partenariat.

Un dernier facteur à prendre en considération, en ce qui a trait à la capacité de diffusion des connaissances des IRSC, est la mesure du rendement. Dans la mesure du possible, lors de la conclusion d'ententes de partenariat avec d'autres organismes, les Instituts devraient mettre en place des mécanismes de suivi destinés à mesurer l'application des connaissances diffusées.

3.1.2 Intégrer des connaissances interdisciplinaires

À mesure que les IRSC généreront ou recevront des connaissances, il deviendra nécessaire de mettre en place, dans le cadre de l'Initiative d'échange de connaissances, des mécanismes permettant de les administrer et de les intégrer afin de les partager efficacement avec les chercheurs d'un institut donné et avec l'ensemble des instituts. Pour que la chose soit possible, il faudra définir et attribuer les rôles de façon à ce qu'un groupe assume la responsabilité de passer en revue les connaissances pour ensuite les stocker et les communiquer aux chercheurs. Après discussion sur la nécessité de procéder de la sorte, les membres du sous-comité entrevoient la possibilité d'harmoniser ces rôles et responsabilités avec ceux de l'équipe responsable des communications des IRSC.

Afin de soutenir les personnes s'acquittant des rôles décrits ci-dessus, il faudrait mettre en place des mécanismes qui facilitent la diffusion interne des connaissances. Ces mécanismes seraient de nature technique aussi bien que non technique. Les chercheurs pourraient par exemple indiquer leurs secteurs de pratique ou d'intérêt afin que les personnes responsables leur transmettent toute l'information pertinente reçue dans ces domaines. L'affiliation à un ou plusieurs groupes d'intérêt est une technique que l'on qualifie fréquemment d'établissement de « milieux de pratique ». Du point de vue technique, il y aurait lieu de créer un organe d'archivage permettant de retracer et de stocker intégralement les connaissances des IRSC. On pourrait plus précisément, lorsque des fonds sont versés à une équipe de recherche, entrer un résumé des travaux à effectuer ainsi que le nom des chercheurs dans un quelconque organe d'archivage qui servirait ensuite à consigner le déroulement des travaux, y compris tout rapport d'étape ou résultat provisoire à partager avec les autres chercheurs des IRSC. En définitive, cet organe d'archivage pourrait renfermer le rapport final de la recherche ou prévoir un lien vers ce rapport s'il se trouve à un autre endroit (p. ex., dans le site web d'un éditeur de journal).

3.1.3 Produire une synthèse des connaissances pertinentes

La dernière fonction de base de l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC est la production d'une synthèse des connaissances pertinentes des IRSC et de l'extérieur. Outre la gestion des connaissances provenant d'autres organismes, cette fonction prévoit la sollicitation active de connaissances auprès de

l'extérieur et la tenue d'activités de surveillance visant à mettre en corrélation les observations relatives à l'état de santé des Canadiens et les travaux de recherche des IRSC dans le but de définir les besoins à venir et de contribuer au programme national de recherche. En outre, cette fonction de base devrait inclure la gestion de la correspondance reçue de particuliers et d'organismes, de façon à permettre l'établissement et le maintien du côté « réceptif » de l'identité publique des Instituts.

Tout comme la fonction de diffusion interne exposée ci-dessus, celle de réception des IRSC nécessiterait l'affectation de ressources spécialisées harmonisant leurs activités avec celles de l'équipe responsable de communications. À ce titre, ces personnes seraient chargées de diffuser les connaissances provenant de sources extérieures. Le personnel serait tenu de catégoriser toute information venant d'un autre organisme afin de la communiquer aux Instituts et aux milieux de pratique appropriés. Au plan technique, un organe d'archivage des connaissances pourrait faciliter la mise en place de mécanismes de suivi et de rétroaction. En plus de permettre le stockage des connaissances, ces mécanismes pourraient faciliter le suivi de la correspondance. À la réception de celle-ci, on en accuserait réception et les responsables appropriés des IRSC donneraient suite à toute demande de renseignements.

4 Mécanismes actuels de gestion du savoir

Nous avons procédé à une analyse de la conjoncture couvrant les organismes provinciaux, nationaux et internationaux dans le but d'examiner les structures et les systèmes d'information sur la santé qui sont déjà en place et de déterminer comment les IRSC pourraient, en collaboration avec ces organismes, renforcer ce qui existe déjà dans les secteurs privé, bénévole et public. L'analyse visait plus précisément : 1) à cerner des partenariats possibles pour l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC, et 2) à faciliter la définition de l'Initiative et la présentation de recommandations à ce sujet.

4.1 Approche vis-à-vis de l'analyse de la conjoncture

À cause de restrictions de temps, l'analyse a dû être limitée. Nous avons adopté pour l'analyse une approche en trois volets permettant d'assurer la représentation d'un échantillon approprié d'organismes voués à la santé et de recueillir la quantité d'information souhaitée. Ces trois volets étaient les suivants :

1. Nous avons procédé à un examen minutieux des sites web de quelque 37 organismes voués à la santé, afin de déterminer quel est leur mandat au chapitre de la gestion du savoir ainsi que les principaux outils et mécanismes qu'ils utilisent pour réaliser leurs buts.
2. À partir d'une analyse de cet examen minutieux, nous avons réalisé des entrevues d'une demi-heure à une heure auprès d'environ 19 organismes, dans le but de recueillir d'autres points de vue qui facilitent la formulation de recommandations entourant l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC.
3. Nous avons tenu des rencontres avec certains des organismes pour discuter plus en détails de l'Initiative ainsi que des mécanismes possibles de partenariat.

4.2 Organismes ciblés

Le tableau 4.2 renferme une liste des organismes inclus dans l'analyse de la conjoncture. Tous ont fait l'objet de l'examen minutieux. Les organismes qui figurent en caractères gras sont ceux auprès desquels des entrevues ont été réalisées; des entretiens en tête-à-tête ont eu lieu avec ceux qui apparaissent en caractères gras et en italiques.

Organismes ciblés dans le cadre de l'analyse de la conjoncture
Organismes internationaux
Agency for Health Care Policy and Research (AHCPR)
Centre for Evidence-Based Child Health
Center for Disease Control (CDC)
Centre de collaboration Cochrane
Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM)
Medscape
National Guideline Clearinghouse (NGC)
National Health Service (NHS) du British Department of Health
National Institutes of Health (NIH)
School of Health and Related Research (ScHARR)
Turning Research into Practice (TRIP)
Organismes nationaux
Comité des bibliothèques des facultés de médecine de l'Association des facultés de médecine du Canada
Les compagnies de recherche pharmaceutique du Canada
Société canadienne du cancer
Fondation canadienne pour l'innovation (FCI)
Réseau canadien de la santé (RCS)
Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé (FCRSS)
Institut canadien d'information sur la santé (ICIS)
Réseaux canadiens de recherche en politique publique (RCRPP)
Association médicale canadienne (AMC)
Groupe d'étude canadien sur les soins de santé préventifs
Réseau canadien pour la santé des femmes (RCSF)

Fondation de la fibrose kystique
Système d'information sur la santé des Premières nations
Réseau de liaison et d'application de l'information sur la santé (RELAIS)
Fondation des maladies du coeur du Canada
Groupe de l'initiative en gestion du savoir
Conseil de recherches médicales (CRM)
National Heart, Lung and Blood Institute (NHLBI)
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG)
Réseaux de centres d'excellence (RCE)
Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSHC)
Organismes provinciaux
Alberta Heritage Foundation for Medical Research (AHFMR)
British Columbia Council on Clinical Practice Guidelines (BCCCPG)
Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS)
Health Services Utilization and Research Commission (HSURC)
Institut de recherche en services de santé (IRSS)
Manitoba Centre for Health Policy and Evaluation

Tableau 4.2 – Organismes ciblés dans le cadre de l'analyse de la conjoncture

4.3 Type d'information recueillie

Pour chacun des organismes visés par l'analyse de la conjoncture, nous avons recueilli l'information suivante relative à la gestion du savoir :

mandat des initiatives de gestion du savoir, y compris objectifs et portée;
résultats prévus et mesures du rendement des initiatives de gestion du savoir;
partenaires dans le domaine de la gestion du savoir;
évaluation de la mesure dans laquelle l'organisme fonctionne en harmonie avec l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC;
utilisation de la technologie;
caractéristiques démographiques des utilisateurs finals, y compris le secteur géographique couvert;
budget de fonctionnement, calendrier des activités et coût annuel de la gestion du savoir;
leçons apprises dans le domaine de la gestion du savoir;
adresse du site web.

Remarque – Les annexes C et D renferment l'information détaillée recueillie au cours de l'examen minutieux et des entrevues.

4.4 Synthèse des entrevues

Les organismes visés par l'analyse de la conjoncture ont été choisis en fonction de leur pertinence pour la recherche sur la santé au Canada. Nous nous sommes particulièrement arrêtés à leur capacité d'interagir et de communiquer avec le milieu de la recherche en santé ainsi qu'avec les intervenants de leurs milieux respectifs. Pratiquement tous les organismes auprès desquels nous avons réalisé des entrevues pouvaient dire que la diffusion d'information ou l'information des professionnels et du public constituait un élément important de leur mandat. Les entrevues portaient sur la façon dont ils s'acquittent de cet aspect de leur mandat et visaient à déterminer dans quelle mesure les IRSC pourraient tirer parti de certains des mécanismes déjà en place pour réaliser les objectifs de l'Initiative d'échange de connaissances.

4.4.1 Sensibilisation à la gestion du savoir

Il importe dès le départ de souligner que la grande majorité des personnes interviewées possédaient différentes définitions et interprétations de la « gestion du savoir ». De façon générale, leur définition avait trait à la diffusion d'information. Pour décrire le concept, la plupart des personnes utilisaient des mots tels communications, gestion de l'information, outils d'information et diffusion d'information. Par conséquent, les résultats de l'analyse de la conjoncture ont tendance à mettre l'accent sur la diffusion de l'information plutôt que sur les fonctions plus exhaustives de l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC. En fait, il ressort des discussions portant sur la gestion du savoir que la plupart des organismes perçoivent les systèmes et les structures d'information comme des solutions plutôt que comme des processus de soutien permettant le partage et l'application des connaissances. Néanmoins, ceux dont nous avons interviewé des représentants nous ont livré des commentaires précieux et donné une bonne idée de la façon dont les IRSC peuvent tirer parti des canaux d'information en place et des endroits où ils devront établir leurs propres canaux.

4.4.2 Mécanismes et techniques de gestion du savoir

Bon nombre des organismes interviewés étaient des organismes bénévoles sans but lucratif comptant sur leur aptitude à jouer le rôle de « courtiers d'information » pour démontrer leur valeur à leur clientèle. À cette fin, ils ont conçu certains outils et mécanismes efficaces pour stocker l'information et la diffuser à leurs clientèles cibles respectives. Soulignons toutefois que ces mécanismes ne permettent généralement pas de s'assurer de l'application réelle des connaissances dans les milieux de la santé. Néanmoins, étant donné que les IRSC partagent une bonne partie de la clientèle de ces organismes, le fait de conclure des partenariats avec eux et de capitaliser sur leurs canaux d'information existants constituerait pour les Instituts un moyen efficace de diffuser l'information.

Les IRSC doivent également examiner de près les nombreuses initiatives nouvelles mises de l'avant à Santé Canada dans le secteur de l'information sur la santé. Tout comme dans le cas des organismes mentionnés dans le paragraphe précédent, il peut y avoir des secteurs dans lesquels les IRSC peuvent miser sur des initiatives en cours pour réaliser leurs buts. Prenons par exemple le Réseau canadien de la santé. Cette initiative récente découlant de la stratégie canadienne relative à l'infostructure de la santé du gouvernement du Canada est un réseau des réseaux actuels de la santé qui serait heureux de compter les IRSC parmi ses partenaires. À un autre niveau, étant donné que les IRSC sont un organisme du

gouvernement fédéral relevant du ministre de la Santé, leur Initiative d'échange de connaissances devrait au moins être conforme aux autres initiatives de gestion du savoir de Santé Canada. La figure 4.4.2 résume les principales initiatives du Ministère dans ce secteur.

Initiatives de gestion du savoir de Santé Canada

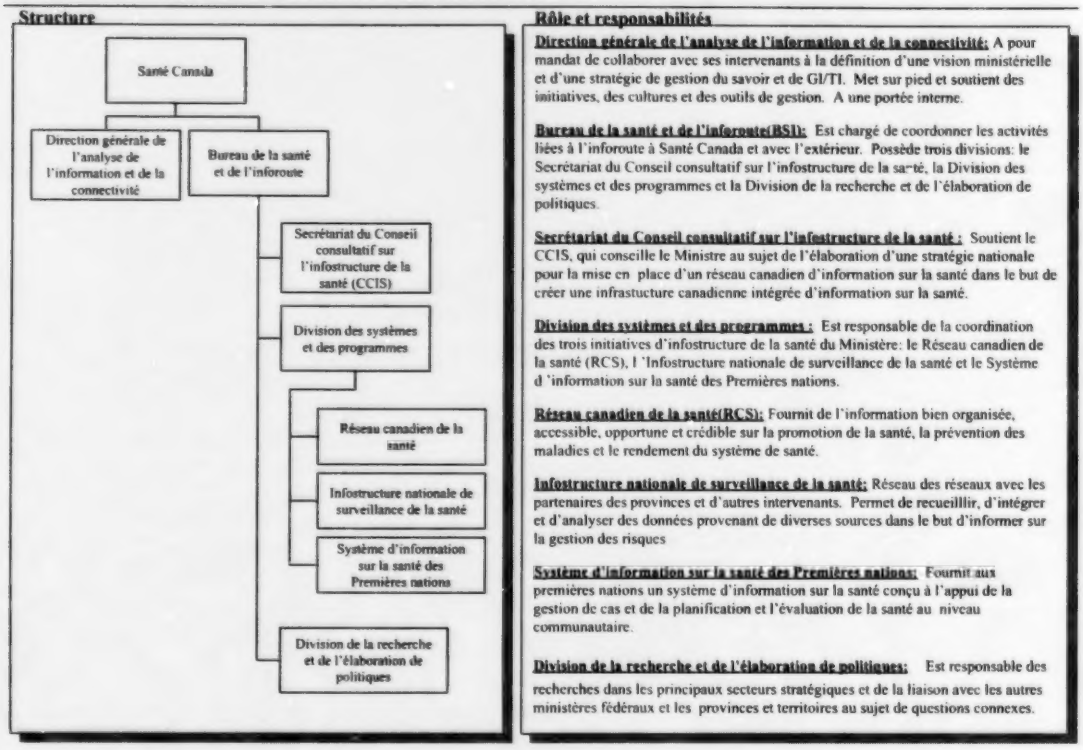

Figure 4.4.2 – Initiatives de gestion du savoir de Santé Canada

En termes de techniques et de mécanismes existants, Santé Canada est l'un des rares organismes dotés d'une vision et d'une stratégie de gestion du savoir axées sur : 1) la façon de miser sur les connaissances qui existent au Ministère; 2) la façon de cerner ceux qui possèdent les connaissances et l'endroit où elles se trouvent; et 3) la façon de s'assurer que l'information se transforme en savoir en la filtrant à l'intérieur de l'organisation et en veillant à ce qu'elle se rende jusqu'aux personnes qui en ont besoin. De même, la Société canadienne du cancer a élaboré vis-à-vis de la gestion du savoir une approche qui englobe aussi bien la gestion interne des connaissances que leur diffusion externe aux principaux intervenants.

Jusqu'ici, la stratégie de Santé Canada a été mise en œuvre au moyen d'initiatives de petite envergure visant à cerner les milieux de pratique, à créer des « cartes du savoir » et à mettre à l'essai le premier site Intranet du Ministère. En d'autres termes, Santé Canada adopte une approche progressive vis-à-vis de la mise en œuvre et met d'abord l'accent sur la gestion interne des connaissances en matière de santé.
À l'extérieur de Santé Canada et de la Société canadienne du cancer, les organismes n'appliquent généralement pas les fonctions de base proposées pour l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC et concentrent leurs efforts sur des outils de gestion de l'information largement axés sur sa diffusion. Cela va des mécanismes traditionnels de communication, comme les publications courantes, à des outils Internet plus sophistiqués. La grande majorité diffusent encore des journaux, des bulletins, des rapports annuels, des publications et des documents médiatiques. Souvent, ces documents sont offerts en version

imprimée ou électronique et il arrive qu'ils soient stockés dans des bases de données en direct, ce qui les rend plus faciles d'accès. Parmi les autres véhicules de transmission utilisés, mentionnons les librairies en direct, les ateliers, les séminaires, les programmes de transfert de la recherche, les lignes directrices pour la pratique clinique, les bourses de recherche et les partenariats.

4.4.3 Opinions des personnes interviewées sur l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC

La plupart des organismes trouvaient prématuré de discuter très en détails de la nature de l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC. Ils étaient toutefois d'avis qu'il y a actuellement une lacune sur le plan du partage des connaissances au sein du milieu de la recherche en santé et que les IRSC peuvent faire quelque chose pour combler cette lacune. On s'attend à ce que les Instituts contribuent à l'instauration d'une culture axée sur le partage des connaissances au sein du milieu de la recherche en santé. Pour ce faire, les organismes suggèrent que les IRSC commencent par adopter une vision très large et un mandat très général pour leur Initiative d'échange de connaissances. Ceux qui mènent à bien des initiatives à large spectre, comme Santé Canada, ont suggéré que les IRSC commencent par tirer parti de quelques réussites de portée réduite mais bien tangibles pour montrer aux chercheurs et aux autres parties intéressées les avantages de l'échange de connaissances.

Lorsqu'amenées à discuter de la façon dont les IRSC pourraient s'acquitter avec succès de leurs fonctions de partage de connaissances à l'intérieur des instituts, entre les instituts et entre ces derniers et les parties intéressées de l'extérieur, nombre de personnes interviewées se sont dit d'avis qu'une quelconque forme d'unité centrale regroupant des experts du transfert de la recherche ou des coordonnateurs du savoir pourrait se révéler nécessaire pour gérer le suivi, le compte rendu et la communication des travaux de recherche. Il y a de l'information et des connaissances utiles à transmettre avant que la recherche soit soumise au processus d'examen par les pairs. La difficulté consiste à déterminer quelle est cette information, qui en a besoin et à quel moment elle est prête à être communiquée. Les organismes considèrent en outre qu'il ne suffit pas simplement de publier la recherche après l'examen par les pairs. Des experts du transfert de la recherche, des coordonnateurs du savoir ou d'autres mécanismes doivent être en place pour veiller à ce que les données de recherche et l'information pertinentes soient acheminées vers la clientèle appropriée et qu'elles soient réellement utilisées.

4.4.4 Valeur des partenariats

En dépit du rôle que se donne en définitive l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC, pratiquement tous les organismes interviewés se sont dit impatients de contribuer au processus de définition des rôles et de collaborer d'une quelconque façon avec les IRSC. Bien qu'incapables de définir la nature précise d'un partenariat alors que les Instituts sont encore en phase de développement, ils sont nettement convaincus des avantages mutuels d'une relation. Au même titre que les organismes de l'extérieur bénéficieraient de l'information sur les plus récentes recherches effectuées sous l'égide des IRSC, ces derniers profiteraient des réseaux et des moyens de diffusion actuels des organismes. Bref, la création de partenariats avec divers organismes (comme Santé Canada, la Société canadienne du cancer et le Comité des bibliothèques des facultés de médecine de l'Association des facultés de médecine du Canada) peut avoir un effet « boule de neige » et engendrer un réseau de diffusion permettant d'informer les divers intervenants sur la recherche en santé.

Lorsque nous leur avons demandé s'ils avaient appris certaines choses par rapport à la gestion du savoir, un grand nombre d'organismes ont soutenu que le succès du véritable transfert de connaissances réside en grande partie dans les partenariats. La collaboration avec d'autres organismes leur a procuré des avantages dépassant leurs attentes. En terminant, un grand nombre ont recommandé que l'on mette l'accent sur la constitution de réseaux et sur l'établissement de liens avec le plus d'organismes et de personnes possible.

5 Questions clés et facteurs de réussite déterminants

Les entrevues réalisées dans le cadre de l'analyse de la conjoncture, de même que les recherches sur les meilleures pratiques, ont mis en lumière un certain nombre de questions clés et de facteurs de réussite déterminants liés à la gestion du savoir. Nous présentons ces questions et facteurs ci-après afin de veiller à ce qu'ils soient pris en considération au moment de la mise en œuvre de l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC.

5.1 Questions clés

Les questions suivantes ont été soulevées dans le cadre des entrevues menées au cours de l'analyse de la conjoncture et des recherches sur les meilleures pratiques.

L'objet de l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC doit être clairement défini et communiqué à toutes les parties intéressées des Instituts et de l'extérieur.

La « gestion du savoir » est un concept nouveau et innovateur, pour ne pas dire vague, qui peut être difficile à saisir. Bien des gens et des organismes ont des définitions différentes du concept même et de sa portée. C'est là une question importante, car il pourra se révéler très difficile de réaliser les buts et objectifs de l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC si les parties en cause définissent différemment le concept de départ. Ainsi, avant de pouvoir articuler une stratégie et un plan de mise en œuvre pour l'Initiative, les IRSC doivent s'assurer que toutes les parties en cause en comprennent la nature et les objectifs. Qui plus est, les IRSC devraient s'efforcer d'employer la terminologie couramment utilisée par ces parties pour véhiculer l'information entourant l'Initiative.

Il y a lieu d'examiner soigneusement les dynamiques culturelles que suppose la gestion efficace du capital de connaissances d'une organisation.

Dans le contexte des IRSC, il faudra examiner de près les changements au niveau de la culture organisationnelle. Les Instituts font œuvre de pionniers en cherchant à devenir une organisation multidisciplinaire de recherche virtuelle. Cette nouvelle structure amènera d'importants changements dans la façon de travailler de bien des chercheurs et des décideurs, entre autres, du point de vue de l'échange de connaissances. Il faudra évaluer les changements organisationnels afin de déterminer si les structures et les processus actuellement en place sont propices au partage de connaissances. Bien que ce dernier soit essentiel au maintien d'un milieu coopératif et intégré, on reconnaît que certaines disciplines se doivent de protéger leurs connaissances à cause des restrictions des entreprises commerciales. Néanmoins, l'intention est de promouvoir le partage de connaissances dans le but d'améliorer la santé des Canadiens et d'accroître la productivité et l'efficacité.

À bien des égards, l'application de concepts liés à la gestion des connaissances au sein d'une organisation équivaut à encourager un nouvel environnement au sein duquel l'information est perçue différemment. Alors que dans bien des cultures organisationnelles, l'information est considérée comme un bien de valeur qui mérite une certaine protection, elle est perçue au sein des organisations axées sur le partage des connaissances comme quelque chose qui doit être partagé pour acquérir une quelconque

valeur. En d'autres mots, les initiatives comme celle des IRSC nécessitent souvent une modification de la culture de l'organisation, laquelle peut par exemple se traduire par une modification du comportement adopté par les particuliers dans l'accomplissement des tâches et activités courantes.

Il importe d'assurer la sécurité, la propriété intellectuelle et l'intégrité des droits d'auteur des connaissances recueillies dans le cadre de l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC.

L'un des éléments dont il importe de tenir compte dans la promotion du partage de connaissances en milieu scientifique ou de recherche est la sécurité. Il y a lieu de rechercher des mécanismes de protection contre l'utilisation non autorisée, la reproduction ou la duplication du capital de connaissances et de l'information.

L'Initiative d'échange de connaissances des IRSC devrait viser l'élaboration de mécanismes de suivi et de mesure du rendement qui respectent les multiples influences en jeu.

Afin de mesurer le succès de l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC, il faudra mettre en place des mécanismes de mesure du rendement rattachés aux objectifs des Instituts. Il importe toutefois de souligner que le transfert de connaissances est difficile à isoler, à quantifier et à évaluer. Il est également difficile de déterminer quels mécanismes de diffusion des connaissances en favorisent l'application et l'utilisation. Par conséquent, les techniques de mesure du rendement de l'Initiative seraient probablement de nature moins traditionnelles et plus qualitatives que d'autres mécanismes plus conventionnels d'évaluation des communications.

Les mécanismes de diffusion utilisés dans le cadre de l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC devraient prévoir des stratégies d'application propres à encourager le transfert des connaissances liées à la santé et à influencer les comportements.

L'un des objectifs constants de la diffusion des connaissances sur la santé au Canada a toujours été d'encourager le transfert des connaissances pour qu'ils donnent lieu à des changements de comportements chez les décideurs, les praticiens et cliniciens et les patients. Par conséquent, le volet diffusion de l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC devrait prévoir des stratégies d'application propres à encourager le transfert des connaissances sur la santé et à influencer les comportements. Ces stratégies devraient plus précisément être axées sur les facteurs qui entravent le transfert de la recherche et qui font obstacle à son application. Ces facteurs sont les lignes de communication inadéquates ou mal conçues entre les milieux de la recherche, de l'élaboration des politiques et de la pratique, de même que le manque de mécanismes appropriés de mesure de l'application.

Remarque – L'annexe E traite des facteurs déterminants et des obstacles à l'application et on y suggère certaines solutions.

5.2 Facteurs de réussite déterminants

Les facteurs de réussite déterminants énumérés ci-après sont ressortis à maintes reprises au cours des recherches sur les meilleures pratiques et des entrevues effectuées dans le cadre de l'analyse de la conjoncture.

Créer des partenariats clés

Nombre d'organismes interviewés dans le cadre de l'analyse de la conjoncture ont insisté sur le rôle essentiel des partenariats dans la gestion réussie de leur capital de connaissances. Les partenariats clés devraient prévoir des liens avec les organismes nationaux et internationaux.

Créer une organisation pour soutenir la structure d'échange de connaissances

Afin d'encourager le partage et le transfert de connaissances au sein des Instituts et entre ces derniers et les organismes de l'extérieur, il faut confier à un service des IRSC les rôles et responsabilités en matière de gestion du savoir.

Intégrer le concept de la gestion du savoir aux processus administratifs

Tel que mentionné précédemment en ce qui a trait à la dynamique culturelle, le concept de la gestion du savoir représente un changement d'attitudes à l'égard du partage des connaissances qu'il faudra peut-être encourager au moyen de changements organisationnels. Pour favoriser pareil changement et accroître les chances de succès, il faudrait inclure à tous les processus administratifs des IRSC des activités précisément liées à la gestion du capital de connaissances.

Intégrer le concept de la gestion du savoir à l'ensemble des programmes et des initiatives

Étant donné que le concept de la gestion du savoir s'applique à toute l'organisation des IRSC, il y a lieu de bien s'assurer de son intégration à l'ensemble des initiatives et des programmes des Instituts.

Créer une culture axée sur l'échange de connaissances

Tel que mentionné déjà au sujet de la dynamique culturelle, pour assurer le succès de l'initiative d'échange de connaissances des IRSC, il faudra examiner la culture actuelle du milieu de la recherche et l'influencer de manière à créer une atmosphère propice au partage de connaissances.

6 Options et recommandations

Par l'entremise d'une série de séances de travail et d'appels, les membres du sous-comité de la gestion du savoir ont examiné diverses options et recommandations entourant l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC. Ces options et recommandations ont été regroupées sous les cinq rubriques suivantes : 1) Parrainage des dirigeants; 2) Soutien de l'organisation; 3) Approche vis-à-vis de la mise en œuvre; 4) Liens avec les programmes et les procédures, et 5) Diffusion et application.

6.1 Parrainage des dirigeants

D'abord et avant tout, pour assurer la réussite de l'Initiative d'échange de connaissances et transmettre un message clair à tous les intervenants des Instituts, il est nécessaire d'obtenir l'appui officiel du Conseil d'administration provisoire des IRSC. Le Conseil d'administration doit par ailleurs prendre le même engagement à soutenir l'Initiative.

Les membres du sous-comité de la gestion du savoir se sont demandé quelles mesures autres que l'approbation de l'Initiative d'échange de connaissances les dirigeants des IRSC pourraient être appelés à prendre dans le but d'en assurer le lancement réussi. Ces discussions les ont amenés à recommander que le CAP et le CA, en donnant leur aval à l'Initiative, reconnaissent également la nécessité de mettre en place au sein des IRSC une fonction chargée d'en assurer le soutien (p. ex., une équipe ou un service). Selon le sous-comité, une telle fonction dotée de personnel favoriserait la croissance et l'évolution de l'Initiative.

En ce qui a trait au parrainage des dirigeants, le sous-comité de la gestion du savoir recommande plus précisément :

- que le Conseil d'administration des IRSC appuie pleinement l'Initiative d'échange de connaissances et ses fonctions de base et qu'il reconnaisse la nécessité de créer, au sein du Secrétariat des IRSC, une fonction dotée de personnel pour soutenir l'Initiative;
- que l'on établisse un programme de recherche axé sur la gestion, la diffusion et l'application du savoir afin d'appuyer le déroulement de l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC.

6.2 Soutien organisationnel

Tel que mentionné ci-dessus, le sous-comité de la gestion du savoir recommande qu'une fonction rattachée au Secrétariat des IRSC soit chargée de soutenir l'Initiative d'échange de connaissances. Ce groupe de personnes s'acquitterait plus précisément des rôles et responsabilités liés aux fonctions de base de l'Initiative, qui sont décrites dans la partie 3 du présent rapport. En outre, tel qu'indiqué dans la partie 3, le sous-comité de la gestion du savoir est d'avis que ces rôles et responsabilités devraient être harmonisés avec ceux de l'équipe responsable des communications du Secrétariat des IRSC.

Dans le cadre de leur discussion au sujet du soutien organisationnel nécessaire, les membres du sous-comité ont envisagé l'utilisation des quelques fonctions décentralisées déjà en place dans chacun des instituts. Cette approche n'a cependant pas été retenue, étant donné qu'elle entraînerait un dédoublement des efforts des instituts et qu'elle ne favoriserait pas les échanges de connaissances entre ceux-ci. L'approche recommandée, qui consiste à mettre sur pied une fonction centralisée, est jugée plus rentable et plus propice à l'intégration. L'affectation d'un groupe de personnes au soutien de l'Initiative

d'échange de connaissances est également privilégiée puisqu'elle ressemble davantage aux fonctions similaires en place ailleurs, y compris au Secrétariat provisoire des IRSC.

En ce qui a trait au soutien organisationnel, le sous-comité de la gestion du savoir recommande plus précisément :

- que le soutien opérationnel de l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC soit assuré par des personnes travaillant en harmonie avec l'équipe responsable des communications du Secrétariat des IRSC, dirigées par un agent en chef du savoir et responsables de la coordination et de l'intégration des connaissances au sein des Instituts ainsi qu'entre ces derniers et les organismes de l'extérieur.

6.3 Approche vis-à-vis de la mise en œuvre

Au cours de l'accomplissement de sa tâche, le sous-comité de la gestion du savoir a pu mieux saisir les aspects complexes de la mise en œuvre d'une initiative de « gestion du savoir ». Les résultats de l'analyse de la conjoncture montrent que les stratégies adoptées par la majeure partie des organismes qui mènent à bien des initiatives axées sur cette question en sont encore aux premières étapes de leur évolution. Jusqu'ici, bon nombre d'organismes n'ont répondu qu'à leur besoin de gérer les connaissances en ayant recours à la technologie habilitante. Quelques-unes des initiatives plus évoluées ont dépassé le stade de l'utilisation de la technologie comme facilitateur et ont commencé à mettre l'accent sur les processus et les changements culturels nécessaires.

Remarque – L'annexe F renferme un échantillon des principales activités à prendre en considération au moment de la mise en œuvre de l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC.

Grâce à ces observations, les membres du sous-comité de la gestion du savoir ont convenu de la nécessité d'élaborer une vaste stratégie pour l'Initiative avant d'en mettre en œuvre les différents volets. Ils ont également énoncé certains principes directeurs propres à orienter ceux qui élaboreront cette stratégie détaillée. Ces principes recommandent que l'Initiative mette d'abord l'accent sur la gestion du savoir à l'intérieur des IRSC et sur la création de partenariats. Une telle approche permettra aux Instituts d'amorcer efficacement les fonctions de base de l'Initiative, dans le cadre desquelles ils : 1) tireront parti des capacités externes de partenaires choisis; et 2) tenteront de mettre sur pied leur propre fonction interne d'échange de connaissances en étant conscients de la nécessité de pourvoir aux aspects procéduraux, culturels et techniques de l'Initiative.

L'orientation initiale recommandée ci-dessus laisse entendre que la mise en œuvre de l'Initiative d'échange de connaissances devrait faire appel à une approche progressive. Bien que le sous-comité de la gestion du savoir soit très en faveur de l'élaboration d'une stratégie détaillée, ses membres sont d'avis que l'accroissement des capacités de l'Initiative devrait s'étaler sur une longue période.

Le sous-comité de la gestion du savoir recommande également que les activités initiales de l'Initiative d'échange de connaissances prévoient des mécanismes visant à informer les principales clientèles du rôle d'intégration des disciplines de recherche que jouent les IRSC.

En ce qui a trait à l'approche vis-à-vis de la mise en œuvre, le sous-comité de la gestion du savoir recommande plus précisément :

la création d'un groupe de travail chargé d'élaborer une stratégie détaillée de mise en œuvre graduelle de l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC, qui mettra d'abord l'accent sur le partage de connaissances entre les instituts et les chercheurs, de même que sur l'identification des premiers partenaires des IRSC;
la collaboration officielle à des initiatives en cours de Santé Canada et de certains organismes de l'extérieur (après l'identification des partenaires clés conformément au point ci-dessus);
la lancement d'une campagne visant à créer l'image des IRSC et à rehausser leur profil auprès des clientèles stratégiques;
la mise en œuvre de mécanismes visant à informer les partenaires des IRSC, à recevoir de l'information de particuliers et de groupes et à permettre aux Instituts de partager des connaissances (après l'élaboration de la stratégie de mise en œuvre recommandée ci-dessus).

6.4 Liens avec les programmes et les procédures

Le sous-comité de la gestion du savoir reconnaît que le parrainage des dirigeants, la mise en place d'une structure organisationnelle formelle et l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre ne suffiront pas à assurer le succès de l'Initiative d'échange de connaissances. Le concept de la gestion du savoir devrait être intégré aux procédures et aux programmes des IRSC, y compris à l'examen par les pairs.

En ce qui concerne les instituts, les directeurs scientifiques devraient participer à la promotion de l'échange de connaissances au sein de leur établissement ainsi qu'entre les instituts. Un directeur scientifique devrait pouvoir être à l'avant-garde du changement culturel et posséder les connaissances nécessaires pour soutenir les multiples secteurs et disciplines des IRSC. Cela contribuerait grandement à la vocation de transformation et d'intégration des Instituts. Afin de soutenir les responsabilités du directeur scientifique au chapitre du partage des connaissances, il y aurait lieu d'allouer à chaque institut des fonds destinés à réunir les chercheurs dans ce but. On pourrait par exemple allouer à chacun 5 % du financement des Instituts ou 500 000 $, selon ce qui représente le montant le moins élevé, pour appuyer leurs activités de partage de connaissances. Avec ces sommes, chaque directeur scientifique aurait le loisir d'organiser des activités d'échange auxquelles seraient conviés les autres instituts et de participer à l'Initiative d'échange de connaissances des IRSC.

En ce qui a trait aux liens avec les programmes et les procédures, le sous-comité de la gestion du savoir recommande plus précisément :

que les instituts et les particuliers participent à l'Initiative d'échange de connaissances et que des fonds suffisants soient alloués à chacun à cette fin;
que les critères de sélection rattachés au poste de directeur scientifique d'un institut prévoient l'examen de la capacité du candidat à promouvoir et instaurer un climat de collaboration au sein de son établissement et entre les instituts.

6.5 Diffusion et application

Le sous-comité de la gestion du savoir s'est en outre penché sur les exigences que suppose le fait d'encourager le transfert de connaissances ainsi que sur la façon de faire en sorte qu'il donne lieu à des changements utiles de comportement chez les décideurs, les praticiens et cliniciens et les patients. Le sous-comité a plus particulièrement examiné les recommandations contenues dans le document intitulé *The Dissemination and Uptake of Knowledge: Pathways to Change* qui constitue l'annexe E aux présentes. On y soutient qu'il faudrait entre autres mettre en œuvre les stratégies intégrées suivantes dans le but de maximiser l'utilisation des connaissances générées par la recherche en santé : mise en place de canaux de communication reliant les chercheurs, les décideurs et les praticiens; utilisation des « courtiers du savoir » comme intermédiaires entre les nombreux intervenants du milieu de la santé, et meilleure intégration de l'information acheminée de façon descendante et ascendante.

Les membres du sous-comité de la gestion du savoir sont d'accord avec les recommandations sous-jacentes énoncées dans le document. Ils croient fermement que la diffusion et l'application des connaissances doivent faire partie du processus de recherche. En d'autres mots, les initiatives et programmes de recherche devraient être considérés comme des processus élaborés et détaillés ne se limitant pas à l'examen des résultats par les pairs et à leur publication. Ces initiatives et programmes doivent au contraire tenir compte des aspects diffusion et utilisation des résultats et les intégrer au processus de recherche.

En ce qui a trait à la diffusion et à l'application, le sous-comité de la gestion du savoir recommande plus précisément :

- le financement de programmes visant à répondre aux exigences en matière de compétences et d'infrastructure dans les secteurs de la recherche, des communications, de l'établissement de liens et du transfert de connaissances;
- l'examen des structures incitatives actuellement en place dans le milieu universitaire, qui « valorisent une vision étroite de la fonction de recherche »;
- l'instauration au sein des organismes décisionnels d'une capacité de « réception de la recherche » qui favorise l'établissement de liens entre les décideurs, les concepteurs de programmes, les administrateurs et les chercheurs;
- l'institution d'un rôle de « courtier du savoir » chargé d'assurer la liaison entre le milieu scientifique et les autres secteurs, y compris les organismes sans but lucratif, les gouvernements, les professionnels de la santé et l'industrie;
- l'encouragement par les IRSC de l'adoption des nouvelles technologies et des nouveaux médias par ses clientèles cibles, afin de contribuer à la réalisation des objectifs fixés en matière de diffusion.

Remarque – Les trois premières recommandations ayant trait à la diffusion et à l'application des connaissances ont été inspirées de l'atelier national portant sur les liens et échanges entre chercheurs et décideurs tenu en 1999 par la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé.